

学校编码: 10384
学 号: 200315017

分类号_____密级_____
UDC_____

厦 门 大 学

硕 士 学 位 论 文

XF 公司发展战略研究

The Development Strategic Research of Company XF

陈 赞 松

指导教师姓名: 郑 栅 洁 教授

专 业 名 称: 工商管理 (MBA)

论文提交日期: 2008 年 10 月

论文答辩时间: 2008 年 12 月

学位授予日期: 2008 年 月

答辩委员会主席: _____

评 阅 人: _____

2008 年 10 月

厦门大学学位论文原创性声明

本人呈交的学位论文是本人在导师指导下,独立完成的研究成果。本人在论文写作中参考其他个人或集体已经发表的研究成果,均在文中以适当方式明确标明,并符合法律规范和《厦门大学研究生学术活动规范(试行)》。

另外,该学位论文为()课题(组)的研究成果,获得()课题(组)经费或实验室的资助,在()实验室完成。(请在以上括号内填写课题或课题组负责人或实验室名称,未有此项声明内容的,可以不作特别声明。)

声明人(签名):

年 月 日

厦门大学学位论文著作权使用声明

本人同意厦门大学根据《中华人民共和国学位条例暂行实施办法》等规定保留和使用此学位论文，并向主管部门或其指定机构送交学位论文（包括纸质版和电子版），允许学位论文进入厦门大学图书馆及其数据库被查阅、借阅。本人同意厦门大学将学位论文加入全国博士、硕士学位论文共建单位数据库进行检索，将学位论文的标题和摘要汇编出版，采用影印、缩印或者其它方式合理复制学位论文。

本学位论文属于：

（ ） 1. 经厦门大学保密委员会审查核定的保密学位论文，
于 年 月 日解密，解密后适用上述授权。

（ ） 2. 不保密，适用上述授权。

（请在以上相应括号内打“√”或填上相应内容。保密学位论文应是已经厦门大学保密委员会审定过的学位论文，未经厦门大学保密委员会审定的学位论文均为公开学位论文。此声明栏不填写的，默认为公开学位论文，均适用上述授权。）

声明人（签名）：

年 月 日

厦门大学博硕士论文摘要库

论 文 摘 要

近十年来，房地产业获得快速发展，房价与销量基本同向增长。目前，世界性经济疲软，中国政府出台控制房价过快增长的调控政策的后续影响，市场需求变化日益加快，并朝多样化、个性化方向发展，以及外资房地产的介入、民营房地产企业的迅速崛起，对于国有房地产开发企业来说，压力增大、竞争加剧。但是，从长远角度来看，房地产行业依然持续看好，在新形势下，国有房地产开发企业如何找到适合自己的、可持续发展的道路，是一道迫在眉睫的课题。战略管理对公司可持续发展的重要性不言而喻。本文正是运用当代企业管理、战略管理、核心竞争力等理论知识，结合研究企业（XF 公司）实际情况，提炼 XF 公司的核心竞争力，运用 SWOT 分析工具，藉此提出 XF 公司发展战略，即采取扩张战略，并提出具体发展目标，指出应采用的措施。这些对房地产开发企业而言，具有现实的参考意义。本文的创新之处主要在于提出人力资源作为企业的核心竞争力的论述，以及实施战略所采取的措施方面。

本文共分五章，分别介绍如下：

第一章列出了本文所用到的关于战略研究的理论基础。

第二章介绍了房地产行业及 XF 公司的背景，提出研究企业存在的问题。

第三章从宏观环境及 XF 公司内部资源环境方面进行战略环境分析，用 SWOT 分析方法总结了 XF 公司面临的机遇和威胁及自身的优势和劣势，并提炼了 XF 公司的核心竞争能力。

第四章提出了公司的发展战略应选择扩张战略以及企业的具体发展目标。

第五章指出实施 XF 公司发展战略的一些措施。

第六章对论文的写作、贡献、不足等进行简单总结。

由于篇幅限制，本文在管理理论方面尚缺乏更深入的研究，在房地产开发管理措施方面也未能全面进行探讨，今后工作中会加强应用管理学最新理论成果结合房地产开发工作实际。

关键词：XF 公司；发展战略

厦门大学博硕士论文摘要库

Abstract

Over the last decade, as the national economy's sustained, rapid growth, the Government's policy guidance and support, continuous improvement of the people's living standards and the needs of investment demand, the real estate industry was developing rapidly, with the basic price and sales to the growth. From a long-term point of view, the real estate industry is still optimistic, however, in order to control the excessive growth of house prices a number of regulative policies has repeatedly been carried out, changes in market demand is accelerating, and toward diversification and personality, as well as foreign investment real estate involvement, the private real estate companies to rise rapidly, the state-owned real estate development enterprises, the pressure and competition increased. Under the new situation, how to find suitable own, the path of sustainable development is an urgent issue to Company XF.

This dissertation is divided into five chapters:

Chapter one reviews the related theory based on which the strategic research of company XF is conducted.

Chapter two introduced related concepts of the development of the real estate and the overall picture of Company XF.

Chapter three evaluates the strategic environment including macro-environment, and the determined power of the industry. Using the SWOT tool, the opportunities and threats from the external environment and the strengths and weaknesses within the company are also presented. Except for that, the author draws a conclusion on the core competence.

Chapter four mentioned the company's development strategy and corporate development goals.

Chapter five pointed out that the implementation of development strategies of some of the measures.

Chapter six summarized the article, and its contribution and insufficiency.

Key Words: Company XF ; Strategy Management

厦门大学博硕士论文摘要库

目 录

前 言	1
第一章 企业战略管理理论	2
第一节 战略管理基本理论	2
一、战略之定义	2
二、战略管理的意义	3
三、战略管理的层次	3
四、企业战略取向	5
第二节 核心竞争力	6
一、核心竞争力定义	6
二、核心竞争力的特征	7
三、核心竞争力的产生	7
四、形成核心竞争力的要素	8
第二章 房地产行业介绍与研究企业简介	10
第一节 房地产业及房地产开发	10
一、房地产业及房地产开发	10
二、房地产行业的特征	11
第二节 我国房地产发展历程与房地开发现状	12
一、我国房地产发展历程	12
二、房地开发现状与房地产相关的宏观政策	14
第三节 研究企业简介及存在问题把脉	19
一、XF 公司沿革	19
二、XF 公司的存在问题把脉	21
第三章 公司战略环境分析	23
第一节 外部环境分析	23
一、宏观环境分析	23
二、行业分析	24
三、地区环境分析	26
四、竞争分析	28
第二节 内部资源分析	31
一、人力资源分析	31
二、财务资源分析	32

三、核心竞争力分析	34
第三节 SWOT 分析	35
一、外部环境的机会和威胁	36
二、内部资源的优势和劣势	37
三、SWOT 分析之总结	38
第四章 公司发展战略的选择	39
第一节 XF 公司发展战略的选择	39
一、GE 矩阵的应用	39
二、发展战略选择	40
第二节 XF 公司发展战略框架及其目标	41
一、XF 公司发展战略框架	41
二、XF 公司发展战略下的具体目标	42
第三节 XF 公司发展战略评价	44
一、战略评价遵循的基本准则	44
二、战略评价的基本活动	44
第五章 公司发展战略的实施	47
第一节 XF 公司发展战略的措施	47
一、深化产权制度改革，焕发企业经营活力	47
二、改善组织结构，促进组织发展	48
三、加强制度建设，强调科学管理	49
四、注重品牌建设，树立企业形象，营造企业文化	50
第二节 XF 公司的职能战略	50
一、市场营销战略	50
二、财务战略	53
三、研究与开发战略	55
四、生产运作战略	56
五、人力资源战略	57
第六章 总结篇	59
参考文献	60
后 记	61

Contents

Preface	1
Chapter 1 Strategic management theory	2
Section 1 Strategic management basic theory.....	2
Section 2 Core competence	6
Chapter 2 Related concepts of the development of the real estate and the overall picture of Company XF.....	10
Section 1 Real estate and real estate development.....	10
Section 2 China's real estate development process and the status	12
Section 3 Research Company and its facing problems.....	19
Chapter 3 XF environmental analysis of the company's strategy	23
Section 1 Analysis of the external environment.....	23
Section 2 Analysis of internal resources	31
Section 3 SWOT analysis	35
Chapter 4 The choice of development strategy.....	39
Section 1 The choice of development strategy for XF	39
Section 2 Company XF development strategic framework and its objectives...41	
Section 3 The evaluation of development strategy for XF	44
Chapter 5 The implementation of development strategy	47
Section 1 Company XF development strategic measures	47
Section 2 Company XF's functional strategy	50
Chapter 6 Summary	59
Reference	60
Afterword.....	61

厦门大学博硕士论文摘要库

前 言

作为国民经济支柱产业之一的房地产业这几年的发展一直处于全社会密切关注的风口浪尖上，关于房地产的讨论是热烈而持久，对于房价的不断高企社会上也存在不少质疑。尽管我国房地产市场在发展过程中还存在一些问题，如结构供求矛盾，某些城市的房价远远超过工薪阶层的购买能力，中国幅员辽阔，各地房地产发展极不平衡，但在中国经济快速发展的背景下，由于住房制度改革、长期以来的福利分房转为货币分房后，城镇居民被旧住房体制压抑的住房商品化需求集中释放，人民生活水平的提高，加上每年农村人口加速城市化，所有这些原因产生了旺盛的房地产购买需求，导致房地产行情不断看涨。目前来看，这种行情还远未结束，房地产行业在将来的较长一段时间里仍将欣欣向荣，散发出勃勃生机。由于资本的逐利性，以及房地产行业存在的利润空间，各路资金蜂拥进入房地产开发市场，竞争加剧。另外，为了抑制虚高的房价，防止出现房地产过度泡沫化，中央政府不断出台各种政策，持续紧缩“银根”与“地根”。综上所述，在将来一段时间里房地产行业应当是机遇与挑战并存，机遇大于挑战。

为了应对不同于过去的市场环境，企业应当苦练内功，在审视内部环境的同时，更应放眼世界，放眼未来。然而，纵观厦门市国有房地产开发企业，显然，它们还没有做好“短兵相接”的作战准备。

笔者论文的研究对象——XF 公司是一家老字号的国有一级房地产开发企业，它在前面三十多年的进程中依靠政府背景，在从事政府建设项目运作的时候，为特区的建设事业留下浓抹重彩的一笔。遗憾的是，随着社会主义市场经济浪潮的不断冲击，XF 公司的一番耕耘、几经挣扎，走了一段从辉煌到没落到复苏的曲折历程。为使研究企业在二次创业中更好地应对市场的考验，更快地发展壮大，笔者本着求真务实的原则，对 XF 公司进行深入了解与剖析，并结合战略环境的具体情况，探求一盏照亮企业前进道路的“明灯”。公司发展战略就是这样一盏灯，它从长远的角度把握企业发展的方向，在全局上保证决策的前瞻性、科学性和正确性，再结合企业实际，适当调整、更新，以便在实用性、适用性方面也做到兼而顾之。

第一章 企业战略管理理论

第一节 战略管理基本理论

一、战略之定义

“战略”源于古代兵法，属军事术语，意译于希腊一词“Strategos”，其含义是“将军”，词义是指军队的艺术和科学，也意指基于对战争全局的分析而作出的谋划。在军事上，“战”通常是指战争、战役，“略”通常是指筹划、谋略，联合取意，“战略”是指对战争、战役的总体筹划与部署。我国古代兵书早就提及过“战略”一词，意指针对战争形势做出的全局谋划。三国时期著名政治家、军事家、战略家诸葛亮对战略还有一段精辟的论述：“不谋万事，不足谋一时；不谋全局，不足谋一域”，并通过对当期错综复杂的政治、经济、军事形势进行分析，确立了“三国鼎立”的战略思想，成为刘备立国之本。

俗话说：“商场如战场”，鉴于市场经济激烈的竞争环境，为兼顾长、短期利益，促进企业长远发展，受美国经济学家安索夫《企业战略论》一书的影响，“战略”一词便开始广泛应用于经济管理领域中，并由此延伸至社会、教育、科技等各个领域。

20 世纪初，法约尔提出管理的五项职能后，企业战略思想雏形即已形成。1938 年，巴纳德在《经理人员的职能》一书中，将组织理论从管理理论中分离出来，指出创造组织效率是管理重点，其他管理工作应注重组织与环境相适应，这种组织与环境相匹配的主张成为现代战略分析方法的基础。二十世纪 60 年代，哈佛大学的安德鲁斯对战略进行四个方面的界定，将战略分成四个构成要素，即市场机会、公司实力、个人价值观和渴望、社会责任。他还主张通过更好地配置自己的资源，形成独特的能力，以获取竞争优势。在西方经济学术中，“战略”有很多种定义，一些学者认为：战略是设立企业长远目标，制定经营方针及资源分配等的经营决策；另一些学者认为：战略是对企业长远目标、经营方针、所需资源分配的规划；还有的学者认为：战略是针对产品与市场有效组合，实现经营环境、战略

方向、管理组织相协调的策略。战略管理大师迈克尔·波特认为，战略的本质是抉择、权衡和各适其位。针对“战略”，我国学者也提出了各自不同见解：战略是确定企业长远发展目标，并指出实现长远目标的策略和途径；战略是企业面对激烈变化、严峻挑战的环境，为求得长期生存和不断发展而进行的总体性谋划；战略是指根据市场现状及远景预测，结合自身资源基础，规划的企业发展轨迹和确立的企业奋斗目标。无论给“战略”赋予何种定义，其本质都脱离不了要涉及：经营环境分析、未来发展预测、远景目标设定、勾划远景目标轨迹和制定战略策略等要素。

企业经营不是一个短期的行为，面对动态的竞争环境，“战略”的内涵表现为远景的经营思考和经营决策。按“战略”在经济管理活动中的地位 and 作用，依据战略的本质特点，笔者认为企业战略可以定义为：根据市场状况，结合自身资源，通过分析、判断、预测，设立远景目标，并对实现目标的发展轨迹进行的总体性、指导性谋划。它界定了企业诞生的使命、经营范围、远景目标、发展方向、经营方式等坐标，明确了企业的经营方针和行动指南。

二、战略管理的意义

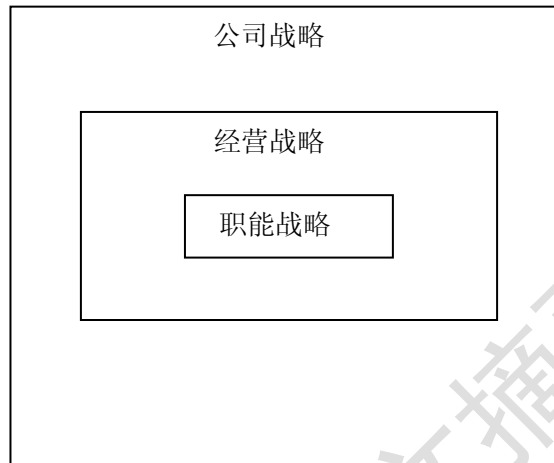
1972 年安索夫在《企业经营政策》杂志上发表了《战略管理思想》一文，正式提出了“战略管理（strategy management）”的概念，1979 年他又专门写了《战略管理论》一书。安索夫认为企业战略管理，是指将企业日常业务决策同长期计划决策相结合而形成的一系列经营管理业务。企业战略管理对于企业发展起到重要作用。研究企业战略管理理论的发展历史，有利于人们自觉加强企业战略管理，不断的提高企业竞争力，对企业发展具有积极作用。

本文正是想通过全面分析研究企业--XF 公司的历史、面临的困境，提炼企业的核心竞争力，最终总结出企业行之有效的发展战略。

三、战略管理的层次

从实施战略主体的角度来看，企业战略包括三个层次，其关系如图 1.1 所示。

图 1.1 企业战略的层次



资料来源：从战略主体角度分析，得出企业战略层次的分解关系。

1、公司级战略：总体战略是从全局出发，对企业未来的发展做出规划，应使企业的生产经营活动产生附加价值。企业的总体战略必须帮助其经营单位建立一个独特的竞争能力以及竞争优势的程序。

2、经营级战略（竞争性战略）：波特在《竞争战略》一书中提出“企业基本竞争战略的实质是如何将一个企业内部环境与其外部环境建立起有效的联系”^①。也就是说经营级战略的目的是通过集中一个具体的行业/产品/市场，实现利润和市场占有率的最大化。

3、职能级战略：职能战略描述了在执行总体战略时每一个职能部门所采取的方法和手段，职能战略比较具体，时间跨度比较短。对于企业来说一般的职能战略包括市场、财务、生产、人力资源和研发等职能战略^②。

①市场营销战略。对不同需求的顾客不可能全部予以满足，因此，企业应在市场营销战略的指导下，考虑顾客对同一产品的差异性需求，满足顾客中的某一类、某几类特定顾客的需求，这就是企业明确自己“应该干什么”，“为谁服务”，在市场营销活动中称为选择目标市场，有效运用市场营销手段的组合(4P's 组合)，是市场营销战略的重要内容。

^① [美]迈克尔·波特：《竞争战略》第1版[M]，北京：华夏出版社，1997

^② 徐鹏：西安筑路机械有限公司竞争战略研究[D]，西安理工大学，2004.3:18-19

Degree papers are in the "[Xiamen University Electronic Theses and Dissertations Database](#)". Full texts are available in the following ways:

1. If your library is a CALIS member libraries, please log on <http://etd.calis.edu.cn/> and submit requests online, or consult the interlibrary loan department in your library.
2. For users of non-CALIS member libraries, please mail to etd@xmu.edu.cn for delivery details.

厦门大学博硕士论文摘要库